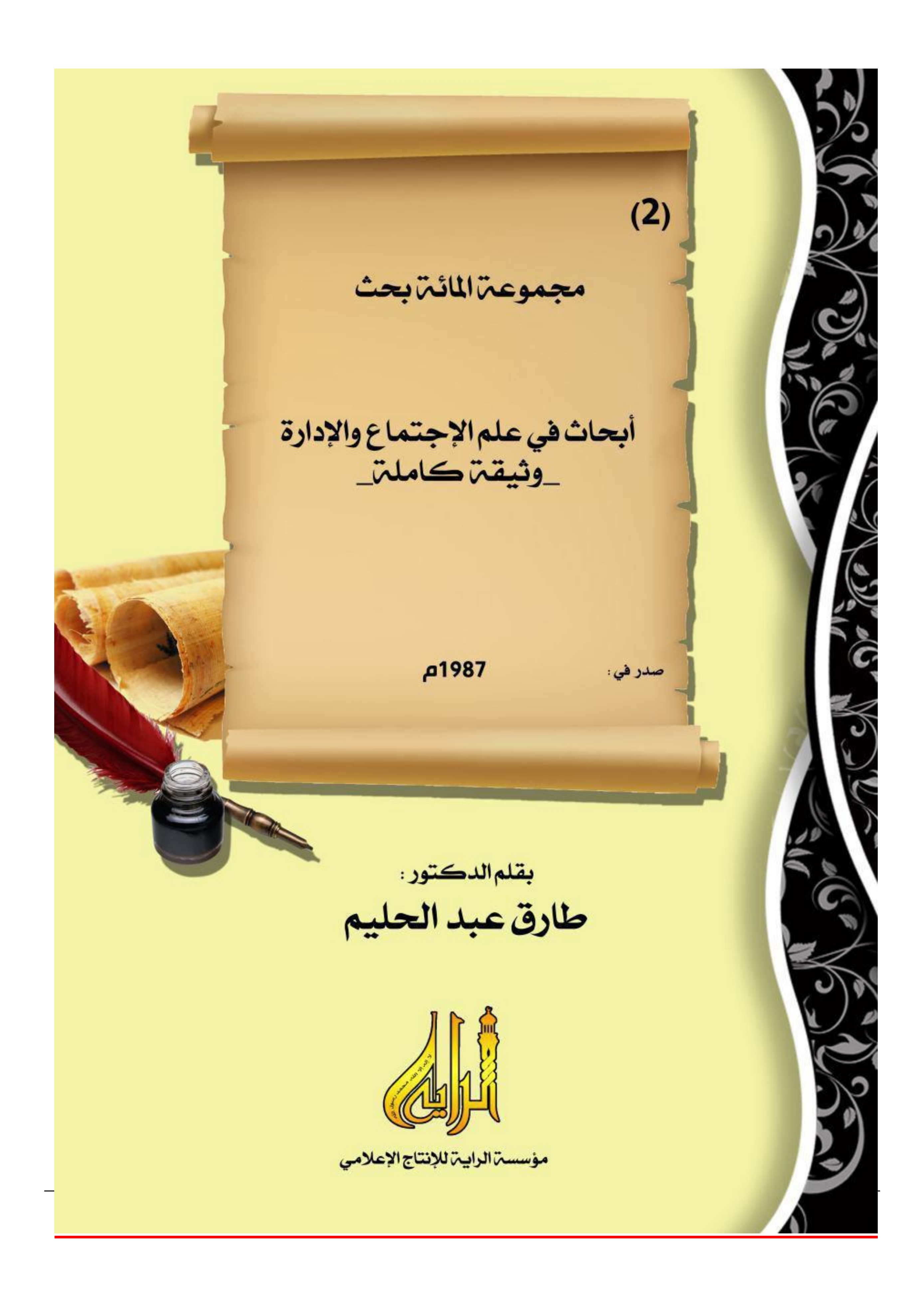

(2)
مجموعة المائة بحث
أبحاث في علم الإجتماع والإدارة
وثيقة كاملة
صدر في :
1987م
بقلم الدكتور :
طارق عبد الحليم
مؤسسة الراية للإنتاج الإعلامي

أبحاث في علم الاجتماع والإدارة - الوثيقة الكاملة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم، وبعد

أتقدم بين يدي القارئ اليوم ببحث يحتوي على مجموعة من المقالات التي دوّنتها، أو ترجمتها وعلقت عليها، منذ ما يقرب من ثلاثين عاماً، في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، وكلها تتعلق بعلم الإدارة وفن القيادة، كما تشرح العلاقة بين المناهج الغربية والإسلامية في هذا الصدد. وقد نشرت هذه المقالات في حينها في عدد من المجلات الإسلامية والمتخصصة، كما نشرت مؤخراً ضمن كتابنا "مقالات في السياسة والشريعة والحياة". والغرض من إعادة نشر هذه المقالات خاصة، في هذا التوقيت، هو إعانة الباحثين لمّا يهدى سبيلهم في توجيه وإدارة منظوماتهم الحركية، وترتيب أولوياتهم، وفهم دوافع وأهداف أتباعهم، ورصد القيادات الصالحة من عدمها، وغير ذلك من أغراض.

والحق، أنّ هذا اللون من البحث، لم يأخذ حقه في النظر والتدوين، خاصة في المجال الإسلاميّ، إلا ما كان من ترجمات عن بعض السلف، أو تتبع تصرفات الصحابة رضوان الله عليهم، كنماذج بشرية فريدة. لكنّه من اللازم أن نعترف أنّ إنسان اليوم غير إنسان الأمس، وإن اشتركا في بعض مقومات الإنسانية الثابتة. ومن ثم، فكما أنّ الفتوى تتغير بتغير الزمان والمكان، فإن طرق التعامل والتصرفات تتغير بتغير الزمان والمكان.

وقد حاولت أن أوفق بين تلك الدراسات الغربية التي نشرت بالإنجليزية في القرن الماضي، العشرين، وبين ما تحمله ثقافتنا الإسلامية، وتاريخنا وطبائعنا الشرقية، كما ربطت بعضها بما تقرر في أصول الفقه، من ثوابت إنسانية يجتمع عليها النوع الإنساني كله.

وإني أدرك تماماً أنّي، في هذا اللون من البحث والتراجم، أخرج عن النطاق "الشرعي" المتعارف عليه بين الشيوخ، لكنني لا أرى عيباً في ذلك، بل أراه جديراً بأن يوجّه له كلّ الإهتمام، بصفته من العلوم المكمّلة كعلم التاريخ والمنطق، والتي تلزم للقياديّ الحديث. كما أدرك تماماً أن هناك الكثير الكثير، مما يجب أن يقدّم بعد في هذا المجال. ولعلي أقوم إن شاء الله، بترجمة بحث مطوّل قد أعددته قديماً باللغة الإنجليزية، في أشكال القيادة، وأنواع القادة، كنت قد ألمحت اليه في نهاية المقال الثالث، لكن لم يتح لي الوقت لإتمامه، منذ ثلاثين عاماً!

ويجدر بالإشارة هنا أن بحثي ونقلي لا يعني موافقتي على كلّ ما ورد هنا، خاصة مما يخالف النهج الشرعي السنيّ.

والله تعالى وليّ التوفيق

(1)

دوافع الفرد بين المنهج الإسلامي والفكر الغربي

لا شك أن المسلمين اليوم هم أحوج ما يكونون للنظر في تلك القواعد والأسس التي تبنى عليها مناهجهم، والتي تمثل القالب الفكري الذي تعالج من خلاله مشكلاتهم، وتواجه به التحديات الحضارية المحيطة بهم .

وهذه الحاجة ليست نابعة من التشكك في تلك الأسس والقواعد، فهي أمور قد بنيت على قطعيات الشريعة من الكتاب والسنة، وما استخلص منهما، وهي من ثمَّ غير قابله للنقض ولا متعرضة للنقص .كما أن تلك الحاجة ليست ناشئة من مركب نقص؛ يواجــه تـلـك الهـجـمة الغربية التي تتهم كل ما لدى المسلمين من معطيات، فنحاول بالدعاوى أن نؤكد أن ما لــدى المسلمين هو الصواب وهو الحق، كما يفعل بعض الناس؛ بل إن الحاجة لمراجعة تلك القـواعد والأسس نابعة من ضرورة أن يتعرف المسلمون أنفسهم على قوة وعظمة تلك الشريعة الغراء ثم أن يتعرفوا على مواضع تلك العظمة بالدليل والحجة، لا بمجرد الحديث والدعوى .

وحتى تؤتي تلك المراجعة ثمارها، فلا بأس من أن نقابل تلك الأسس والقواعد بما يقابلها مما أفرزته قرائح البشر، وهدت إليه عقولهم، وأنتجته سلوكياتهم وأخلاقهم بمعزل عن الهـدي الإلهي، فيميز الصواب من الخطأ ويمحص الحق من الباطل، وكما قيل "بضدها تعرف الأشياء".

من هذا المنطلق، رأينــا أن نقـدم في مقالنا هذا مقابلة-ولا أقول مقارنة - بين نظرتين في مسألة من أهم المسائل التي تنبني عـلـيـهـا الـتصـرفـات الإنسانية ، ومن ثم توجه النشاط البشري خلال حضارة من الحضارات... وهي مسألة "دوافــع الفرد" التي يسعى لتحقيقها خلال سني عمره،بالنظر في تلك المقاصد التي قررتها الشريعة، ودونها علماء أصول الفقه، ومقابلة ذلك بما قرره أحد كبار العلماء في علم النفس الفردي، هو "إبراهام ماسلو"، والذي قدمه في صورة نظريــة فـي الدوافـع البـشـريــة عــام 1954 في كتاب "الشخصية والدوافع الإنسانية " ، وهي النظرية التي تحكمت إلى حد بعيد في فكر كل من تناول موضوعها من بعده من العلماء أمثال: هيرتز بورج (1959)، والدرفير (1972)

متسلسلة "ماسلو" في الدوافع الإنسانية ومقاصد الفرد :

قدم "إبراهام ماسلو" نظريته في دوافع الإنسان للمرة الأولى عام 1943 في مجلة (المراجعات السيكلوجية) ثم فصلها بعد ذلك في كتابه " الشخصية والدوافع الإنسانية " في عام 1954، الذي طبع في أمريكا .

وفي هذه النظرية يفترض ماسلو أن الإنسان إنما يتحرك في حياته من خلال "احتياجات" مادية ونفسية معينة، تمثل الحافز القاهر الذي يجعله يطلب تلك الاحتياجات ويسعى لتحقيقها واحدة تلو الأخرى .

وقد وضع ماسلو تلك الاحتياجات الإنسانية التي تدفع الفرد أمامها ، على هيئة متسلسلة تتكون من خمس حلقات أو طبقات تمثل كل منها نوعين من الاحتياجات المادية أو المعنوية ، فالفرد - كما يرى ماسلو-يبدأ بالبحث لتلبية الحاجات المادية الأولية التي تحفظ عليه الحياة ، وهي الحاجات الطبيعية (Physiological Needs) من المأكل والمشرب وهي "الاحتياجات الدنيا "فإن تحققت تلك الاحتياجات انتقل الفرد إلى المستوى التالي لتحقيق ما أسماه ماسلو بالحاجات الأمنية (Security Needs) وهي المسكن والدخل المقبول الذي يكفل الاستمرارية ، وفي المستوى الثالث يسعى الفرد لتحقيق حاجاته الاجتماعية (Social Needs) لتكوين العائلة واتخاذ الأصدقاء وممارسة الحياة الاجتماعية بأشكالها المتعددة ، فإذا تحققت الحياة الاجتماعية بقدر مرضٍ ، انتقل الفرد إلى طلب ما هو أعلى، فيسعى لتحقيق حاجات معنوية واقعية كاحترام النفس، وتحقيق الذات، والإحساس بالتقدير والنجاح، وسمو المكانة، والاستقلالية... فإن بلغ ذلك ارتقى إلى المرحلة النهائية والتي يهدف فيها إلى إبراز طاقاته الكامنة كفرد مبدع ، والحرص على الترقي ومداومة التقدم، وتظهر هرمية ماسلو في الشكل المرفق

تفجير الطاقات الإبداعية

احترام النفس

سمو المكانـــــة

الاستقلاليـــــــــــة

الحاجات الاجتماعيـــــة

حاجـــــة الشعـــــور بالأمـــــان

الاحتياجـات الماديـة والبدنيـة الضرورية

وقد ذكر ماسلو أن عملية الانتقال من مستوى إلى آخر في هذه الهرمية لا يتم إلا إذا أشبعت الحاجات المتعلقة بهذا المستوى، بمعنى أن الفرد لا يسعى لكسب احترام، المجتمع أو لتحقيق روابط اجتماعية مالم يحقق حاجة الطعام والشراب والسكن. وتجدر الإشارة إلى أن تلك النظرية التي تعالج الدوافع النفسية لدى الفرد، إنما هي - كما يظهر من مضمونها - وليدة الفكر الغربي الذي يجعل "الفرد" ومصلحته العليا أولى بالتقدمة؛ إذ هو الوحدة الاجتماعية الأولية "لا الأسرة كما في المجتمع الإسلامي"، ونجاح الجماعة إنما يهدف أولاً إلى تحقيق صالح الفرد، وإلا فلا عبرة ولا دافع له كي يساهم في التقدم الجماعي ، فالفرد في

"الغرب" إنما يحترم الجماعة ويعمل طائعاً في إطارها لأنه يعلم بفطرته وبخبرته خلال القرون أن تلك هي الوسيلة الناجعة لتحقيق صالحه هو... من خلال الجماعة، كذلك فإنها نظرية يمكن أن يقال إنها "وصفية" ؛ أعني هي تصف واقع الفرد كما هو كائن، ولا تعالج الطموح إلى الترقي أو السمو بالحاجات، وتقديم ما هو أنفع على غيره كما إنها - بطبيعة الحال - تعالج مقاصد الفرد ودوافعه في حيز الحياة الدنيا، إذ ليس لدى القوم كبير اهتمام بما عساه يكون في عالم الغيب، وما يتطلبه ذلك الأمر من ضرورة دافعة تجعله يسعى قاصداً لتحقيق احتياجات محدودة تعين على بلوخ غايته.

مقاصد الفرد في المنهج الإسلامي:

في مقابل تلك النظرية الغربية في " الدوافع "Motivation" يمكن للناظر في أصول الشريعة الإسلامية وقواعدها الكلية أن يستنبط نظرية في "الدوافع" التي تحرك الفرد المسلم وتوجه حركاته وسكناته، ذلك أن بواعث المسلم ودوافعه تنبع من تلك الفطرة المخلوقة السوية، التي لم يفسدها الانحراف أو الضلال، تلك - الفطرة التي تتلقى المنهج الإلهي المقرر، الذي فصلت جزئياته في الشريعة، فيصوغ لها قالبها النفسي الذي تتحرك من خلاله في حياتها الدنيا .فالمسلم إذن حين يتحرك من خلال تلك الشريعة، وفي قالبها ذاته، إنما تتناغم بواعثه ومقاصده مع ما تهدف إليه الشريعة وتقصده... فمقاصد الشرع - في الإسلام - هي بشكل عام، "مقاصد الفرد المسلم"، وهي دالة بطريقة اللزوم على بواعثه ودوافعه، إذ العلاقة بين دوافع الفرد ومقاصده هي علاقة الفرع بأصله، وهي علاقة موجبة طردية، وإن لم يكن محل الحديث عن هذه العلاقة بشكل أوسع في هذا المقام، فإننا أردنا أن نبين أننا اتخذنا من مقاصد الشرع[1] قواعد تهدي إلى "بواعث الفرد" في النظرية الإسلامية.

ينبعث الفرد المسلم في حركاته وسكناته ساعياً نحو تأمين حاجته من متطلبات خمس رئيسية، تدور حولها سائر حاجاته الإنسانية وهي: الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال. وهذه الحاجات الخمس هي التي تبعث الفرد على إتيان أعمال محددة لحفظها ومنع زوالها، إذ بها تتحقق أقصى مصالحه على وجه الكمال، سواء في الدنيا أو في الآخرة، كما أنه بعدمها يتعرض للتلف الآجل أو العاجل.

فلا عجب أن يكون الحرص على تحقيقها ومنع فواتها، هو الدافع الأصيل للفرد منذ أن يبدأ وعيه وحتى النهاية، فالحرص على "الدين" هو الباعث الأول للفرد، إذ به تتحقق هويته البشرية من حيث هو عبد لله الخالق، كما ينال ما يتمنى من السعادة الأبدية في الآخرة.

1 راجع الموافقات للشاطبي 8/2 وما بعدها .

والحرص على النفس هو كذلك أمر فطري يندفع إليه الناس دون حاجة للتعلم أو التوجيه، والحرص على العقل دافع أصيل لدى الإنسان من حيث يحقق له القدرة على السيطرة على مقدراته، والسعي نحو حماية الأهم من النفس أو الدين، وحفظ النسل، الذي يؤمن للفرد شعور الاستمرارية والدوام. ورعاية النبتة التي تحفظ له اسمه ووجوده، يمثل ولا شك دافعاً قاهراً للمرء ليحقق ما به قوام تلك الحاجة الأساسية الأصيلة، والمال الذي هو زينة الحياة الدنيا، دافع حقيقي للمرء، يعينه على إبقاء النفس ورعاية النسل، وإعلاء كلمة الدين .

وتختلف تلك الحاجات، في شدة أثرها على بواعث الفرد ودوافعه، قوة أو ضعفاً، حسب رتبة العمل المقصود، في تلك الحاجة المحددة، فإما أن يكون الأمر ضروري، فيقوى الباعث عليه حتى لا يفتأ المرء يسعى لتحقيقه ليلا ونهارا، سراً وعلانية، لا يجد راحة حتى يدركه، إذ كيف يتركه وهو أصل لا تستقيم الحياة - الدنيا أو الآخرة - بدونه! أو أن يكون أمر حاجي، يرتفع به ضيق الحياة، وهي من ثم دوافع تستحق السعي والطلب، مالم تعارض في هذا السعي بضرورة أولى بالتقدمة، تبعث النفس على تحصيلها بعثاً. ثم أخيرًا تلك الأمور التي تسبغ على الحياة سعتها، وتستدعي استكمال رفاهيتها ورغدها، وتحسن وجه الحياة في كافة مناحيها، وهي لا شك دوافع للمرء تحفزه على طلبها إذ تحقق باستكمالها ما به ضرورات بقائه، وحاجيات حياته.

وأخيراً، فإن قوة الباعث على تحصيل تلك الحاجات، تتوقف على أمور ثلاثة أخرى، تتعلق بأثرها؛ أهي على الفرد أم الجماعة؛ أهي شاملة أم محدودة في جزئية معينة، ثم أهي متحققة الوقوع أم موهومة، فما هو للجماعة، تميل نفس الفرد إلى تفضيله عما فيه فائدة شخصية، وما هو شامل مقدم على ما يعالج جزئية محددة، ثم ما هو متحقق الوقوع، لا شك فيه ، تميل النفس إلى السعي نحوه "أكثر مما هو متوهم، لا يعلم: حقيقة هو أم خيال.!

من خلال ذلك العرض الموجز، لما عساه يكون قالباً للنفسية الفردية السوية، في بواعثها ودوافعها نحو تحقيق أعمال تحقق صالحها ورضاها وتشعرها بالكفاية والسمو الداخلي، تتم المقابلة التي أردنا إليها أولاً. ونلحظ من مقابلة تلك الحاجات التي تمثل القالب النفسي للفرد في النظرة الإسلامية، بما قدمناه آنفاً من نظرية الدوافع لماسلو، ذلك الفارق الشاسع سواء في هيكلها أو فرضياتها الأولية أو دقتها وسعتها.

فالنظرة الإسلامية لدوافع الفرد تتميز بإحكام بنائها، وإحاطتها بكافة ما يعتمل في النفس الإنسانية من عوامل، كذلك دقة تقديم الأوليات، حسب ما أدت إليه التجربة البشرية على مدى الزمان والمكان. وقد اعترض الكثير من الغربيين أنفسهم على متسلسلة ماسلو من حيث هي أغفلت أن الفرد في كثير- بل جُلّ -

عمله وحياته يقدم نفسه وحياته أمام حفظ كرامته أو معتقده، وأن الدراسات التطبيقية لم تدعم ذلك التسلسل المذكور.

كذلك فإن هذه النظرة تضع الفرد في محله الصحيح من الجماعة، من حيث إن أفعاله تنبعث من الحاجة إلى تحقيق صالح الجماعة أولاً... ثم صالحه من حيث هو فرد فيها ثانياً، لا العكس كما ذكرنا عن النظرة الغربية الرأسمالية، ولا الترف الشيوعي الذي يسخر الفرد لصالح الجماعة - في زعمهم - لا غير.

(2)

النظريات الأساسية في دوافع الفرد – دراسة تاريخية

د طارق عبد الحليم

لا شكّ أن النهضة المرتقبة لن تبزغ بوادرها إلا إن تحققت شروطها واكتملت عناصرها، ومن ضمن المأمول في هذه النهضة الإرتفاع بإنتاجية الفرد والمجتمع. وتحسن الإنتاجية ورفع درجة الأداء يعتمد على شقين رئيسن، التكنولوجيا والناس أو الأداة المنتجة، والعامل عليها. وما يهمنا في هذا المبحث هو النظر في طرق رفع إنتاجية الأفراد وتحسين أدائهم.

ومع إيماننا العميق بأن الدوافع التي تحفز المسلم لها جذور وفروع تخالف في نواح عديدة تلك التي تعمل في نفس غير المسلم لأسباب لا محل لسردها هنا، إلا إننا نرى كذلك أنّ الفطر البشرية تتشابه في عديد من الجوانب ومن هنا يمكن لنا أن نتحسس الطريق من خلال ما قدمت قرائح الغرب في مجال الدراسات الإنسانية على حذر من أن نتلقاه كله بالقبول أو أن ننبذه كله بالرفض[2].

سنحاول في هذه المجموعة من المقالات أن نلقي نظرة على ما قدمته الدراسات الإنسانية في مجال الإدارة .

وظهرت على ساحة البحث في مجال دوافع الفرد وحوافزه أسئلة عديدة هامة واكبت بزوغ تلك الزاوية الجديدة التي تتعامل مع المؤسسات من منظور اجتماعيّ، مثل ما الذي يجعل بعض الأفراد يملون بشكل جديّ ومنتج، بينما آخرون لا يكادون يقدمون لعملهم ما يبرر وجودهم فيه**!** وكيف يمكن لمديرى عمل ما أن يحفزوا العاملين، وأسئلة كثيرة تتعلق بهذه المساحة الهامة من البحوث الإنسانية.

وحتى يمكن نفهم ما قدمته قرائح الباحثين في هذا المجال، يجب أن نقدّم شرحاً مختصراً لهيكل النظريات الأساسية التي تجتمع تحتها تلك المباحث فيمكن للقارئ أن يلمّ بهذه الأبحاث بشكل منهجيّ شامل.

وتنقسم هذه النظريات إلى ثلاثة أقسام:

1) نظريات المرجعية الثابتة "Static Content Theories

2) نظريات التطوير المستمر "Process Theories

3) نظريات بيئة العمل "Environmentally Based Theories

وقبل أن نشرع بإذن الله في تقديم عجالة مختصرة عن أهم هذه النظريات، نود أن نشير إلى ما قرره ***بوديش وبرونو*** في تقديم دراستهم لهذا الأمر:

"إن الإفتراضات التي نضعها حول ماهية الأفراد الذين نتعامل معهم لها أثر بالغ في تقرير الطريقة التي نراها ملائمة لحفزهم على أداء مهامهم بنجاح. كذلك فإن هذه الإفتراضات تؤثر بقوة على الطريقة التي نفهم بها النظريات الخاصة بهذه الحوافز "[3]

والأمر الذي أشار اليه الباحثان في غاية الأهمية إذ إن نظرة المرء إلى من حوله، وبخاصة من هم تحت إشرافه، تمثل أرضية نفسية لفهمه شخصياتهم ومن ثمّ لما يناسب هذه الشخصية من حوافز تدفع صاحبها للعمل الجادّ المنتج. كذلك لفهم تلك النظربات التي وضعها أصحابها عن ملائمة الإفتراض للواقع ومناسبة الشخصية للحافز ومن ثمّ لتطبيق النظرية الملائمة للشخص الأنسب بها.

- نظريات الثوابت الإنسانية "Static Content Theories"

Ø هرمية ماسلو للضرورات الإنسانية

وتقوم نظرية ماسلو على أن كافة إحتياجات الإنسان النفسية والجسدية تندرج تحت خمس درجات أساسية:

- الضرورات الأساسية من الغذاء والهواء Physiological needs
- حاجة الأمن والمأوى Security needs
- حاجة الإنتماء كالحب والصداقة Social needs
- حاجة إحترام النفس والتقدير Ego needs
- حاجة تحقيق الذات والإشباع النفسي Self Actualization and Fulfilment

ويقرر ماسلو أنّ المرء لا يبحث عن ضرورة من الضرورات في مستوى معين قبل أن يتحقق له ما يلزمه من ضرورات في المستوى الأقل. بمعنى أنه لا يبحث الفرد عن تحقيق ذاته وهو فاقد للطعام أو الشراب.[4]

3. Organizational Behaviour, J.L. Bouditch & A.F Brouno, P40

Ø نظرية ألديرفور إي آر جي: وفيها أمكن للأديرفور أن يسجل إحصائياً وجود ثلاثة مستويات من الحاجيات عوضا عن خماسية ماسلو، وهي حاجة البقاء، وحاجة الإنتماء، وحاجة النمو والتقدم. وقريب من هذه النظرية ما قدمه ماك ليلاند في شرح الحاجيات الإنسانية.

Ø نظرية المنع والدفع لهيرتزبرج – Motivator – Hygiene Theory، وقد قدم فيها لأول مرة مفهوم الإشباع وعدم الإشباع الوظيفي. وقد عرّف هيرتزبرج نوعين من أنواع الأنشطة الوظيفية :

- الأول: تلك الأنشطة التي تمنع عدم الرضا عن العمل ولكنها لا تحفز العمل على التقدم والتحسن.
- الثاني: تلك الأنشطة التي تحفز العامل على تحسين أدائه وهي الحوافز.

وقبل أن ننتقل إلى النوع الثاني من النظريات، نود أن نشير إلى أن علماء المسلمين قد قدّموا هرميّة للضرورات الإنسانية تسبق ما قدمه هؤلاء الباحثين من الغرب بما يزيد على عشرة قرون، فقد قرروا أن الناس يسعون إلى تحصيل مصالحهم حسب هرمية من خمس طبقات، كلّ طبقة منها لها ثلاثة مستويات، وهذه الطبقات هي: الدين، النفس، المال، العقل، العرض (أو النسل). وهذه الهرمية أدق وأشمل من هرمية ماسلو إذ إن التجربة البشرية أثبتت أن ضرورة الدين تتقدم كلّ الضرورات البشرية في غالب الأحيان. ثم إن كلّ طبقة تنقسم إلى ثلاثة مستويات متتاليات، هي مستوى الضرورة Necessity، ثم مستوى الحاجة Need، ثم مستوى التحسين Improvement. ويتحرك إنسان في حياته وحوافره من خلال هذه الهرمية ذات الخمسة عشر درجة. وليرجع من يشاء إلى كتابنا "مفتاح الدخول إلى علم الأصول"[5] ص 84 ليضطلع على هذه الهرمية بتفاصيلها.٠

نظريات التطوير المستمر Process Theories

1) نظرية التوقع :Expectancy Theoryوتقوم هذه النظرية على فرضية أنّ الحوافز الفردية تنبنى على ثلاثة مركبات:

4Organizational Behaviour and Practice of Management, D.H Hampton, C.A Summer, R.A Webber, P27-45.

i) أنّ إفتراض التحسن في الأداء بناء على حافز معين سيؤدى إلى تحسنه بالفعل.

ii) أن التحسن في الأداؤ سيؤدى إلى عائد أو كسب مرغوب

iii) cأن العائد على الفرد من هذا الأداء الأفضل يتناسب مع تقييمه الخاص لأهمية وقيمة هذا العائد.

وبناءاً على هذه المركبات الثلاثة، يمكن أن نتعامل مع العاملين على أساس أنّ:

(1) جدول الحوافز المعروضة سيؤدى إلى تحسين الأداء

(2) أن تحسين الأداء سيؤدى إلى تحقيق مكاسب محددة

(3) أنّ هذه المكاسب لها قيمتها وتقديرها عند العاملين

2) نظرية الوسيلة والهدف Path-Goal Theory: وتقوم هذه النظرية على فرضية قريبة المأخذ من سابقتها، إلا أنها تخطو خطوة أخرى بأن توجه القيادة إلى أن تقوم على توضيح الهدف المنشود وطريقة الوصول اليه بلا غبش أو غموض.

نظريات بيئة العمل "Environmentally Based Theories"

نظرية التكييف والتقوية العملية: Operant-Conditioning and Reinforcement: وتعتمد هذه النظرية بالأساس على أن أداء المرء يتشكل بحسب البيئة التي تحيط به وما تركز عليه من أهداف، إذ أن الأداء يكون بحسب ما يراه الفرد من تركيز على هدف معين من البيئة المحيطة يجعل هذا الهدف محوراً لتصرفاته مما يجعله يصل إلى هدفه هذا على أحسن وجه، ومن هنا تأتي أهمية ما تؤمن به البيئة المؤسسية من أهاف وما تخطّه من خطط يسير عليها العاملون المشاركون وهم على يقين من توحّد أهدافهم مع ما توجهات المؤسسة بعامة.

نظرية المقارنة الإجتماعية: Social Comparison Theoryوهي تقوم على فكرة أن الأداء في عمل ما يرتبط بواقع الوظيفة الحاليّ مقارنة بما كانت عليه التجربة السابقة للعامل، ومن ثم يقوم الفرد بعمل مقارنات دائمة ليحدد لنفسه ما يجب أن يكون عليه تصرفه وأداؤه في عمل ما.

نظرية تكافؤ العطاء: Equity Theoryوهي يقوم على أنّ العامل يقوم عادة بعملية تقييم بين ما يُطلب منه من جهد من ناحية، وما عليه العائد المعروض من ناحية أخرى. ومن هنا يقوم العامل بعملية تقييم يتبعها تقويم لأدائه، بأن يعمل بجهد أكبر، أو أن يقلل من جهده، أو أن يحسن من علاقاته مع الإدارة، أو يترك المؤسسة كلية .

نظرية إكس&واي دوجلاس ماك جريجور : X & Y Theory of Douglas McGregor وتعتبر أبرز النظريات الحديثة التي أثرت في مسار الدراسات الإدارية أكاديمياً وعملياً. وقد قدمها العالم ماك جريجور عام 1960في كتابه الشهير " The Human Side of Enterprise الجانب الإنساني من المؤسسة".
ويفترض ماك جريجور في نظريته أن الإنسان في أداء عمله يمكن أن يكون نمط من نمطين :

1) فرضية نمط :X وهذا النمط يفترض فيه أن:

i) الإنسان بطبيعته خاملٌ كارهٌ للعمل إبتداءاً، لا يريد أن يحصل على عائدِ عمله بأقل جهدٍ ممكن.

ii) وهو يتفادى أي مسؤلية في عمله ولا طموح له إلا أن يحصل على الأمن الوظيفيّ.

iii) ونتيجة لهذا فإنه يجب أن يجبر الإنسان على العمل ويمارس عليه الضغط والإجبار والتهديد والوعيد حتى يمكن أن يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2) فرضية نمط Y: وهذا النمط يفترض فيه أن:

i) صرف الجهد في العمل بالنسبة له هو مطلوب كما هو في الترفيه واللعب والرياضة.

ii) التهديد والوعيد ليست هي الوسيلة التي يؤدى بها الفرد عمله، بل إن الإنسان يوجه نفسه للأفضل حين يرى أن ما يؤديه متناسب مع ما أراده لنفسه ولحياته.

iii) أن الإنسان يسعى للتعلم ولتحمل المسؤلية مع مرور الوقت.

iv) أن ممارسة المسؤلية والإبداعية والتجديد في مواجهة وحلّ المشكلات يوجد في قطاع عريض بين العاملين، ليس مجرد مجموعة صغيرة من المنتخبين.

v) أن القدرة العقلية للإنسان العاديّ لم تُستخدم بكامل طاقتها تحت الظروف الحالية للسوق العمالية والطرق الحديثة للعمل.

ثم ننتقل إلى الجزء الثاني عن نظريات القيادة إن شاء الله تعالى.

(4)

نموذج اتخاذ القرار

ف. فروم[6] عرض وتحليل: د طارق عبد الحليم

مقدمة:

يعتمد نجاح قيادة ما في أداء مـهـامـهـا الموكولة إليها على عدة عناصر متداخلة، تتفاعل لتحقق الهدف الذي ينشده القائمون على هذا العمل ، من تلك العناصر:

1. كفاءة[7] القيادة وفعاليتها[8] في الأداء والمتابعة.
2. كفاءة الأتباع وفعاليتهم في التلقي والأداء.
3. درجة الثقة المتبادلة بين الطرفين.
4. المناسبة (الزمانية والمكانية) للمهام المطلوبة في المواقف المختلفة.
5. الإمكانيات المتاحة اللازمة لأداء الحد الأدنى على أقل تقدير.

ويندرج تحت كل عنصر من تلك العناصر المذكورة عدد من العوامل الفرعية التي تؤثر على الأداء الناجح الفعال لكل من القيـادة مـن جـهـة، والمجموعة العاملة من جهة أخرى ، فعلى سبيل المثال ، تتحدد كفاءة الأتباع حسب (الـمسـتـوى العلمي - درجة التخصص- الصفات الشخصية كدرجة الانضباط - ..درجة التآلف بيد المجموعة - الخلفية النفسية والاجتماعية... الخ)

وحديثنا في هذا البحث يخص أحد مركبـات الـعـنـصـر الأول، أعـنـي "كـفـاءة القيادة" وبالتحديد عملية " اتخاذ القرار" ومدى الحاجة إلى المشاركة فيه بين القيـادة والأتباع في المواقف المختلفة من خلال نموذج "اتخاذ القرار" الذي قدمه للمرة الأولى الـعالـم الأمريكي فيكتور فروم في مجال علم المنظمات والإدارة في ربـيع عـام 1973، ثـم طـورهـا بـعـد ذلك بمعاونة آرثر بيتون.

---

6 V ROOM, H.V. (A NEW LooK AT MANAGERIAL DECISION MAKING) Organizational Dynamics, 1973, VOL 2,P 66-80. وكذلك VROOM,V&JAGO,A (On the Validity of the Vroom and Yetton Model) Journal of Applied Psychology, 1978, voL 63, P 151-162. http://psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/new_look_at_managerial_decision_making.pdf

7 Competence

8 Effectiveness

والنموذج يصلح للتطبيق في مستويات الإدارة كافة بواسطة المسؤول سواء كان القائد مع بقية أفراد مجلس الإدارة مثلاً، أو كان قائداً تنفيذياً مع أفراد مجموعته العاملة.

النظرية:

تقوم تلك النظرية على فرضية أن "مدى الحاجة إلى المشاركة بين القيادة والأتباع في اتخاذ قرار ما تتحدد حسب الموقف ومتغيراته المختلفة، والتي تملى بالتالي نمطاً قيادياً محدداً يؤدي إلى أفضل النتائج ويعتمد النموذج المقدم على ثلاث قواعد يتم خلالها اختيار ذلك النمط به وهي

أولاً: الأسس التي يتم عليها تحديد متغيرات الموقف.
ثانياً: الأنماط القيادية المختلفة.
ثالثاً: متغيرات الموقف.

وعلى أساس التفاعل بين تلك العوامل الثلاثة يمكن للقيادة تحديد النمط المطلوب في هذا الموقف المحدد، وسنتناول باختصار ذكر تلك القواعد.

أولاً: أسس اختيار وتعيين متغيرات الموقف

- نوعية المشكلة المراد البت فيها (كمية أم كيفية؟)
- درجة اطلاع القائد وفهمه للمشكلة القائمة نظرياً وعملياً.
- درجة اطلاع الأتباع وفهمهم للمشكلة القائمة.
- درجة إمكانية الحصول على معلومات من خارج المجموعة (بشأن المشكلة)
- تقبل الأفراد لقرارات القيادة وطاعتهم لها.
- درجة الإحساس بالولاء والانتماء للشركة أو المجموعة.
- درجة التعايش والتآلف بين الأتباع.

وتهدف هذه الأسس بجملتها إلى المحافظة على عدة مبادئ منها: (مبدأ التآلف) ، (مبدأ التخصص) ، (مبدأ الحرص على الكيف) ، وعلى أساسها يتم اختيار عدد من الأسئلة التي تمثل متغيرات الموقف الراهن.

ثانياً: أنماط القيادة

تتحدد الأنماط القيادية بثلاثة أنماط (1،2،3)، يندرج تحتها خمسة أشكال من التصرفات القيادية المختلفة (أ ، ب ، ج ، د ، هـ).

1. قيادة موجهة متحكمة :(Autocratic)
   - تتخذ القرار بنفسك وحسب معلوماتك الخاصة..
   - تتخذ القرار بنفسك بعد جمع المعلومات اللازمة من أتباعك.
2. قيادة مشاورة : (Consultative)
   - تشاور أتباعك بطريقة فردية لمعرفة رأيهم ومعلوماتهم ثم تصدر قرارك بنفسك.
   - تشاور أتباعك بشكل جماعي لاتخاذ القرار بنفسك بعد المشاورة.
3. قيادة مشاركة : (Participation)
   - تصدر القرار بشكل جماعي بعد المشاورة وأخذ الأصوات .

ثالثاً - متغيرات الموقف

وفي عشرة أسئلة بنيت على الأسس التي قدمناها في القاعدة الأولى:

1. في حالة تقبُّل الأفراد للقرار الفردي، هل تتأثر النتائج ذاتها بطريقة اتخاذ القرار؟
2. هل لدى القائد العلم الكافي لاتخاذ قرار كفء؟
3. هل تتوفر لدى الأتباع معلومات (زائدة على معلومات القيادة) تؤدي إلى تحسين الأداء؟
4. هل يعرف القائد نوعية المعلومات المطلوبة، وممن يحصل عليها، وكيفية جمعها؟
5. هل من الضروري أن تتوفر معلومات إضافية لصالح القرار داخل حيز المجموعة ككل؟
6. هل من الممكن جمع معلومات إضافية من مصادر خارجية قبل اتخاذ القرار؟
7. هل تقبُّل القرار من الأتباع مهم وحاسم لضمان حسن التطبيق؟
8. إذا كان من المحتم اتخاذ القرار بطريقة فردية (بنفسك) هل أنت متأكد من تقبل الأتباع له؟

9. هل يمكن الوثوق بقدرة الأتباع على اتخاذ قرارات مهمة تتلاءم وأهداف العمل بشكل عام؟

10. هل من المحتمل حدوث خلافات بين الأتباع على نوعية الحل؟

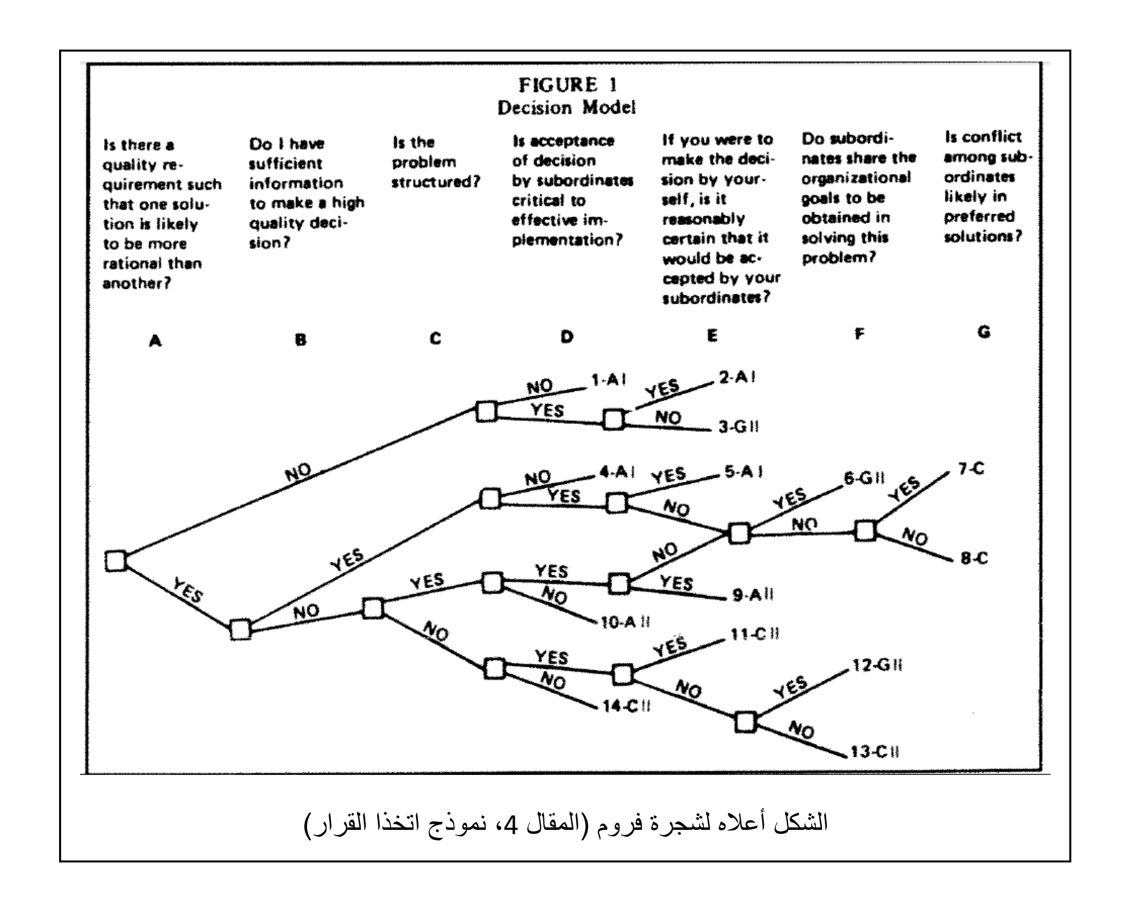
الطريقة

يمكن اختيار النمط الأمثل للتصرف القيادي (وبالتالي تحديد الأنماط الممكنة في حالة القرارات طويلة المدى) في موقف ما بأن يقوم القائد المسؤول بالإجابة عن الأسئلة السابقة بادئاً بالسؤال الأول... وحسب الإجابة بنعم أو لا ينتقل إلى السؤال التالي حتى يصل - عن طريق الشكل المرفق على هيئة شجرة - ليحدد في النهاية النمط المناسب لاتخاذ القرار.

فمثلاً: في حالة تقبل الأفراد للقرار.

- ولكن النتائج ذاتها تتأثر بطريقة اتخاذ القرار (الفردية أو الجماعية) السؤال رقم (1) - "نعم" ينتقل المسؤول إلى السؤال رقم (2)
- أما إذا كانت النتائج لا تتأثر بطريقة اتخاذ القرار السؤال - "لا "ينتقل المسؤول إلى السؤال رقم (7) مباشرة. وعند الانتقال إلى السؤال رقم (7)
- هل تقبل الأفراد للقرار ورضاهم به مهم وحاسم لضمان حسن التطبيق؟
- فإن كانت الإجابة بنعم... ينتقل المسؤول إلى السؤال رقم (8)
- وإذا كانت الإجابة لا؛ يكون النمط المناسب هو "اتخذ القرار بنفسك وبمعلوماتك" في حالة القرار ذي التأثير قصير المدى... أو الأنماط ب ، ج ، د ، هـ على التوالي إذا كان القرار ذا تأثير طويل المدى وهكذا.
- ومما تجدر الإشارة إليه أن القرارات ذات التأثير المُحدد (قصير المدى) تتحدد بالنمط المذكور أولاً في النموذج... ولكن حسب درجة نضوج الأتباع ومع مرور الزمن فإنه من المناسب العدول إلى الأنماط المجاورة على التوالي (بين القوسين) خاصة فيما يخص القرارات ذات التأثير المستمر (طويل المدى)

(انظر المرفق)



الشكل أعلاه لشجرة فروم (المقال 4، نموذج اتخذا القرار)

مثال

وحتى يسهل الأمر على القارئ، نعتبر مثالاً يعرض طريقة استخدام النموذج للوصول إلى السلوك القيادي الأمثل.

1. لنفترض أن مديراً لإحدى الإدارات بشركة ما، يعمل تحت إمرته عشرة من العاملين من ذوي الخبرة المناسبة.
2. يتمتع العاملون العشرة بثقة المدير بكفاءتهم وحسمن أدائهم للعمل بشكل متكافئ.
3. أرسلت الإدارة العامة للشركة تطلب ترشيح ثلاثة أفراد من تلك الإدارة لأداء مهمة بالخارج لفترة من الزمان.
4. يعتبر العاملون ذلك السفر أمراً غير مرغوب فيه، كما يعلم المدير ذلك حيث يحتاج السفر لتغييرات جذرية في أوضاع الحياة الخاصة للمرشح.

- أيتخذ القرار بمفرده ويحدد من يقوم بالمهمة؟

- أم يشاور العاملين معه فيمن يود الذهاب؟
- أم يجمع العاملين ويتركهم يقلبون الأمر على وجوهه فيما بينهم لتحديد الأسماء المرشحة؟

وللوصول إلى القرار المناسب، نرجع إلى الشكل المرفق لشجرة القرار، والأسئلة العشرة.

-السؤال الأول: هل تتوقف النتائج (أداء العمل بالخارج) على طريقة اتخاذ القرار ؟.
والجواب: لا ، حيث إن العاملين العشرة متساوون في الكفاءة، والخبرة، ويتمتعون بثقة الإدارة بقدرتهم على حسن الأداء .
-انتقل إلى السؤال رقم (7)
-السؤال السابع: هل تقبل العاملين المرشحين للقرار مهم وحاسم في حسن التطبيق للعمل والقرار ؟.
والجواب : نعم ، حيث إن العامل حين يؤدي أمراً لا يرغب فيه - حتى مع كفاءته وقدرته وخبرته
-لا يكون على المستوى المطلوب من العمل. - انتقل إلى السؤال رقم (8)
-السؤال الثامن : في حالة اتخاذ القرار بشكل فردي ، هل الإدارة متأكدة من تقبل العاملين لذلك القرار دون معارضة ؟.

والجواب: لا، حيث إن القرار بالسفر سيكون له أثر في الحياة الشخصية للمرشح، والاحتمال الأكبر أن يلقى الترشيح معارضة، ما لم تكن الموافقة مسبقة عليه .وبناءً على ذلك التحليل نصل إلى النمط (هـ) والذي يعني: "أن يعقد المدير اجتماعاً حيث يعرض المسألة على العاملين معه، ويطرح الترشيح للمناقشة حتى يصل إلى اتفاق على الأسماء الثلاثة.

التعليق

تعتبر هذه المحاولة التي قدمها "فروم" لبناء القرار على طريقة أكثر عقلية وتحديداً ودقة من باب النماذج (Models) التي يمكن احتذاؤها.

ولا يزعم المؤلف - كما لا نزعم نحن - أنها أنضج ما يمكن تقديمه في هذا المجال، بل ولا أنها تغطي المواقف والاحتمالات كافة التي يمكن أن تواجهها قيادة ما.

ولكن الجديد الذي تقدمه النظرية هو تلك الوسيلة العملية التي يمكن بواسطتها أن يضع المسؤول المتغيرات كافة التي يواجهها على الورق ليكون اختياره أكثر تحديداً ودقة ، دون أن يهمل عاملاً ما ، أو أن يبني قراره على مجرد النتائج التي يهتدي إليها بعقله بعد تقليب الأمر بينه وبين نفسه مما قد لا يستغرق منه سوى لحظات قليلة ، فتارة يشاور من معه ، في حين أن المشاورة قد لا تكون في صالح القرار أو

الجماعة ككل ، وتارات يتخطى الجميع ليتخذ قراره بنفسه ، في حين هو أقل علماً بالمشكلة من بعض أتباعه الذين تتوفر لديهم المعلومات الكافية والتخصص الدقيق.

ومما لا يخفى أنه ليس من المعقول المشاورة في كل أمر صغير أو كبير ، كما أنه ليس من المشروع الاستقلال بالرأي والاستبداد بالقرار على طول الطريق ، ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة في ذلك الأمر وحدوده حين أخذ بمشورة سعد بن معاذ في بناء العريش في غزوة بدر من حيث هو أهل أعلم وثقة بهذه الأمور ، كما استشار صلى الله عليه وسلم الصحابة والأنصار على وجه التحديد قبل الإقدام على الحرب في بدر ، حيث إن موافقتهم كان لها وزن خاص في النتائج المرتقبة ، بينما قرر صلى الله عليه وسلم بنفسه في حادثة نعيم بن مسعود وإرساله ليخذل عن المسلمين إبان غزوة الخندق.

وما يعنينا في هذا الموضع أن نشير إلى أن الأسس التي يقوم عليها تحديد متغيرات الموقف - والتي قدمناها في القاعدة الأولى - ومتغيرات الموقف نفسها (والتي قدمناها في الأسئلة العشرة السابقة) تخضع للتغيير والتبديل حسب نوعية العمل وحسب البيئة التي يراد تطبيق النموذج عليها، بحيث تشمل في كل حالة ما يناسبها، وما يغطي احتياجات القيادة، وقدرات الأتباع والمواقف المختلفة المحتملة.

ولا يفوتنا أن نوجه نقداً حاسماً لذلك النموذج من حيث إهماله - بشكل يكاد يكون تاماً - الحالة النفسية والدوافع الداخلية التي قد يصدر عنها القائد والأتباع على حد سواء في اتخاذ القرارات. وهو - وإن وضع بين الأسس التي يحدد عن طريقها متغيرات الموقف مبدأ "التآلف والتجانس" بين القيادة والأتباع من جهة، وبين الأتباع بعضهم البعض من جهة أخرى، إلا أن ذلك لا يعفي من ضرورة اعتبار الدوافع الذاتية الشخصية التي توجه الأفراد حين اتخاذ قرار ما ، والذي قد يتخلى في أثره الجانب العقلي الميكانيكي الذي عالجه المؤلف في نظريته ، بل ويكاد يتحكم لحد كبير في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية.

فمثلاً: قد تقرر قيادة ما الاستغناء عن خدمات أحد أفرادها، نظراً لعداء شخصي أو حالة نفسية محددة دون الدخول في تفاصيل الأسباب والدوافع ولكن قد يقرر فرد ما الاستقالة من عمله والانفصال عنه لدوافع خاصة قد لا يصرح بها في غالب الأحوال. وهو الوضع الذي لم يعالجه "فروم" في نموذجه ولم يحسب له حساباً في أسسه وقواعده وأسئلته على الرغم من أهميته القصوى والحاسمة.

---

(5)

نظرية الوسيلة والهدف ر . ج . هوز [9]

تقديم وترجمة وتحليل: د طارق عبد الحليم

هذه الدراسة المترجمة التي نقدمها في مجال الدراسات الاجتماعية، هي لعالم الاجتماع الأمريكي روبرت هوز Robert House، المتخصص في علم النفس الاجتماعي Social Psychology والتي قدم فيها الورقة الأولى لنظرية جديدة في فن القيادة وسماها بنظرية (الوسيلة والهدف)، وتعني بتحديد المهام الرئيسية للقيادة كما يراها، والتي على رأسها إيضاح الهدف المنشود، وبيان الوسيلة لتحقيقه، وأثر ذلك على سلوك الاتباع . ظهرت - في الحقبة الأخيرة - مجموعة من الدراسات في مجال دراسة "القيادة" تعرف باسم نظرية «الوسائل والأهداف»، وحسب هذه النظرية فإن فعالية القيادات تتحدد بدرجة تأثيرها على حفز همم المرؤوسين (الاتباع) ، ورفع قدراتهم على أداء العمل بفعالية ، وتنمية شعورهم بالرضا والاكتفاء الداخلي عن العمل، وقد أطلق على هذه النظرية «الوسائل والأهداف» لأنها تصب اهتمامها على كيفية تأثير القائد على تصورات اتباعه عن « الهدف » من العمل الجماعي، وعن تطلعاتهم الشخصية، وطرق ووسائل تحقيق كلا الهدفين .

الأسس التاريخية للنظرية: تمتد جذور نظرية «الوسائل والأهداف» في القيادة، لنظرية أكثر عمومية تبحث في مجال « الدوافع» تعرف باسم نظرية » التوقعات (Expectations) « وبشكل مختصر، فإن هذه النظرية الأخيرة تنص على أن تصورات الأتباع ومواقفهم يمكن استنباطها من:

أ- درجة اقتناعهم بأن العمل الجماعي الذي يقومون به، سيؤدي إلى نتائج محددة (التوقع)

ب- درجة تقييمهم لهذه النتائج (التقييم)

ولهذا السبب، فإن رضا الناس عن عمل ما، وما يحققه لهم من شعور بالاكتفاء الداخلي، إنما يكمن في قناعتهم بأن هذا العمل سيؤدي بهم إلى الوصول لتحقيق، أشياء ذات قيمة عالية في نظرهم .

هذا الأساس العقلي النظري، يمكن من خلاله التنبأ بعدد من الظواهر المتصلة بموضوع القيادة، فمثلاً: لماذا تتصرف القيادات بشكل ما في موقف ما؟ أو كيف يمكن أن تؤثر القيادة على حفز همم (Motivating) الأتباع على العمل؟ وهذا الأمر الأخير، هو محور اهتمام هذه الدراسة الحالية ، وهو أن "همم الاتباع إنما

---

9 Path-goal Theory of Leadership, HOUSE, R J and MITCHELL, T R, Journal of Contemporary Business 1974 P81-94

تحفز على العمل حسب سلوك القيادة وأثرها في توضيح أهداف العمل وقيمته ، ووسائل تحقيق هذه الأهداف".

وقد طور عدد من الباحثين (إيفانز، هارمر، جرين) في هذا الشأن، بعض الافتراضات المحددة بشأن أثر السلوك القيادي على وسائل وأهداف الأتباع .

وقد ركز هؤلاء الباحثون على أمرين

1. كيفية تأثير القائد على توقعات أتباعه في أن "الجهد المبذول" سيؤدي إلى أداء فعال، ومن ثم إلى نتائج قيّمة، ومقابل مجزٍ.
2. كيفية تحول هذا التأثير إلى دافع لحفز همم الأتباع لزيادة العمل كماً وكيفاً.

وعلى الرغم من أن تنظير فن القيادة من زاوية الوسائل والأهداف للأتباع، يدرج في مراحله الأولى، فإننا نعتقد أن له مستقبلاً واعدا لسببين أولهما: أنها تعالج جوانب من سلوكيات القيادة لم تبحث من قبل، إلا أنها تبدو مثمرة . وثانيهما: أنها تحدد - بدرجة كافية من الدقة - العوامل المختلفة التي يتوقف عليها سلوك القيادة في المواقف المختلفة .

وقد افترض «إيفانز» في بنائه النظري الأساسي، أن فعالية القيادة تتحدد بقدرتها على إتاحة الفرصة للأتباع للوصول إلى النتائج التي يسعون إليها، مع ربط هذه النتائج التي يرجونها بحسن أدائهم للعمل .

وقد أوضح «إيفانز» أن أحد مهام القيادة الاستراتيجية، هو إيضاح الوسيلة للأتباع لإتمام وتحقيق عمل ما للوصول إلى نتائج وأهداف ذات قيمة لهم، كذلك فإن من مهام القيادة أن ترفع من درجة «المقابل المتوقع» لدى الأتباع ، بأن تكون داعمة لهم عن طريق الاهتمام براحتهم ، وحالتهم الاجتماعية والعامة ، ذلك أن الإحساس الناشئ لدى الأتباع بأن القيادة تدعمهم شخصياً، هو في حد ذاته « قيمة» مطلوبة كجزاء على العمل والجهد يمكن للقائد أن يمنحها بنفسه ، وتؤدي إلى رفع دافعية الأتباع للعمل ومزيد من الجهد .

كذلك فقد درس «إيفانز» العلاقة بين سلوك القيادة من جهة، ودرجة توقع وتطلع الأتباع لتحقيق أهدافهم ، وأوضحت هذه الدراسة أنه كلما أعطت القيادة التوجيهات الكافية لأداء العمل ، كلما كانت العلاقة بين سلوك القيادة وبين أداء الأتباع طردية إيجابية .

وكما ربط «إيفانز» بين جودة أداء الأتباع، ودرجة قناعتهم بأن عملهم سيؤدي إلى نتائج محددة قيّمة، فقد ربط بين هذا الأخير وبين سلوك القيادة وأدائها، بأن جعل وظيفة القائد الأساسية هي إيضاح الوسيلة لتحقيق الأهداف بشكل لا يشوبه لبس، وجعل النتائج المرجوة مرتبطة بحسن الأداء كما سبق ذكره.

وانطلاقاً من هذا الخط فقد طور «هوز وكيسلر» نظرية أكثر تعقيداً من نظرية (إيفانز)

وتسعى هذه النظرية لبيان أثر أربعة نماذج من السلوك القيادي على الأبعاد الثلاثة التالية

1. إرضاء واكتفاء الأتباع بعملهم الجماعي .
2. قبول الأتباع لقيادتهم، واقتناعهم بها .
3. قناعة الأتباع بأن جهدهم سيؤدي إلى أداء حسن، ومن ثم لتحقيق الهدف المرجو .

هذه النماذج الأربعة القيادية هي

1. القيادة الموجهة Directive Leadership :وتعرف بأنها القيادة التي تعرف الأتباع بما هو منتظر منهم ، وتعطي التوجيهات المحددة للعمل المطلوب وكيفية أدائه ، وتجعل دور الفرد كالتابع معلوماً محدداً في مجموعته. كذلك فإنها تجدول العمل، وتحافظ على مستوى معين من الأداء بالحرص على التزام الأتباع لقواعد وقوانين محددة .
2. القيادة الداعمة Supportive Leadership :وتعرف بأنها القيادة المتوددة، القريبة من الأتباع، والتي تظهر الاهتمام بأوضاعهم واحتياجاتهم. وهذه النوعية من القيادة تهتم عادة بالتفصيلات الصغيرة التي تجعل العمل أكثر إمتاعاً، وتعامل الآخرين على أساس من الندية والتكافؤ، وبطريقة ودية دون حواجز .
3. القيادة المشاركة Participative Leadership : وهي القيادة التي تستشير أتباعها ، وتستمع لاقتراحاتهم ، وتضعها موضع الجدية والاهتمام والدراسة قبل اتخاذ قراراتها .
4. القيادة التي تصب اهتمامها على العمل Achievement-oriented Leadership : وهي التي تحدد أهدافاً عالية لأتباعها ، وتتوقع منهم أن يتصرفوا على أحسن مستوى ، وأن يكونوا ساعين دائماً لتحسين أدائهم ، كذلك فإنها تظهر الثقة في أن أتباعها سوف يتحملون مسؤولياتهم ، ويصبون اهتمامهم على إنجاز الأهداف السامية هذه النوعية من القيادة تؤكد دائماً على سمو الأداء ، والثقة في قدرة الأتباع على تحصيل هذا المستوى .

وقد ذكرت بعض الدراسات أن هذه الأنماط المختلفة من السلوك القيادي قد تظهر في قيادة واحدة تبعاً لاختلاف الموقف، فعلى سبيل المثال ، قد يكون القائد » موجهاً » في بعض الحالات ، لكنه مشاركاً أو داعماً في حالات أخرى .

لذلك فإن الطريقة التقليدية في تعريف القائد بأنه داعماً أو مشاركاً أو موجهاً، لم تعد بذات نفع، كذلك فإن القيادة تستطيع أن تتخير من أنماط السلوك القيادي ما يناسب الموقف المطلوب لقيادة الأتباع .

والنظرية التي كنا بصددها الآن، وإن كانت تعتبر شرحاً مؤقتاً - وغير نهائي -لتأثير سلوك القائد ، فإنها غير متكاملة ، ذلك أنها لا تتناول بقية أنماط السلوك القيادي ، كما أنها لا توضح أثر هذا السلوك على العوامل الأخرى خلاف رضاء الأتباع ، وشعورهم بالاكتفاء .

نظرية الوسيلة والهدف: الافتراضات العامة

الفرض الأول: أن سلوك القائد مقبول ومرضي للأتباع، إذا كان الأتباع يرون في هذا السلوك مصدراً لتحقيق اكتفائهم ورضاهم الداخلي حالاً أو مستقبلاً .

الفرض الثاني: أن سلوك القائد يجب أن يكون له تأثير «تحفيزي»، بمعنى أن يحقق زيادة الجهد، حين يرتبط بأمرين :

1. أن يجعل تحقيق احتياجات الأتباع متوقفاً على حسن أدائهم.
2. أن يساعد هذا السلوك على توفير الظروف الملائمة لتحسين الأداء بواسطة التعاون والتوجيه والدعم والجزاء اللازم لتحقيق كفاءة الأداء .ومن الأبحاث السابقة على نظرية «التوقع» السابق ذكرها، يمكن استنتاج أن مهام الزعيم الاستراتيجية هي:
    a) تحديد وحفز احتياجات الأتباع التي تكون للقائد إمكانية السيطرة عليها وتحقيقها لهم
    b) التركيز على زيادة الإنتاجية الفردية للاتباع لتحقيق أهداف العمل.
    c) تسهيل وإيضاح وسائل زيادة الإنتاجية بالتدريب والتوجيه.
    d) مساعدة الأتباع في الحصول على آمالهم والإفصاح عنها.
    e) تقليل فرص الشعور بالإحباط.
    f) زيادة فرص الرضاء الشخصي للأتباع عن العمل، بشرط حسن أدائهم .العوامل الشرطية : Contingency Factors هناك فئتان من المتغيرات الظرفية (التغير في الموقف والظروف) يمكن اعتبارهما عوامل شرطية.
    g) والعامل الشرطي: هو المتغير الذي يؤثر على العلاقة بين متغيرين آخرين .

مثال ذلك : يمكن القول بأن « هيكلية العمل » (كعامل شرطي) تؤثر على درجة الارتباط بين كل من سلوك القائد التوجيهي (كمتغير أول) وإحساس الأتباع بالرضاء نتيجة هذا السلوك (كمتغير ثان) ففي حالة ارتفاع درجة هيكلية العمل : كلما زادت درجة توجيه القائد لأتباعه ، كلما قل إحساسهم بالرضاء عن العمل ونتائجه ، والعكس في حالة ضعف هيكلية العمل (أي درجة وضوح المطلوب وتنظيمه (نجد أنه كلما زادت درجة وكمية توجيهات القائد للأتباع ، كلما زاد إحساسهم بالرضاء لهذا يمكن القول بأن العلاقة بين درجة توجيه القيادة للأتباع وإحساس الاتباع بالرضاء ، متوقفة على (أو مشروطة ب) هيكلية العمل ودرجة وضوحه .

والعاملان الشرطيان في هذه النظرية هما

1) الصفات الشخصية للأتباع .

2) الضغوط البيئية التي يجب أن يتلاءم معها الأتباع حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم، والوصول لإرضاء ذواتهم ، وتأمين احتياجاتهم .

وبالرغم من أن هناك عوامل ظرفية أخرى تؤثر على تحديد نوعية السلوك القيادي، إلا أنها غير محددة حتى الآن. الفئة الأولى من العوامل الشرطية (صفات الأتباع Subordinates Characteristics) (تؤكد نظرية الوسيلة والهدف على أن سلوك القيادة يكون مقبولاً لدى الأتباع، ما دام محققاً لرغباتهم وآمالهم حالاً أو مآلاً .وتحدد صفات الأتباع الشخصية هذا المفهوم .

فمثلاً، قد أوضح رينون وميتشل باستخدام مقياس «مركز التحكم» أن درجة الفرد على هذا المقياس تؤثر في العلاقة بين السلوك القيادي المشارك، ودرجة رضاء الفرد التابع .

وهذا المقياس يعكس رأي الفرد في مدى استجابة البيئة المحيطة لسلوكه وتصرفاته .

فبعض الناس يعتقدون أن ما يحدث لهم -من البيئة المحيطة-إنما هو بسبب سلوكهم هم، والبعض الآخر يعتقد أن ما يعرضون له إنما يكون بسبب الصدفة العابرة لا أكثر .

فالطائفة الأولى ترحب بالقيادة المشاركة (نظراً لأن أفرادها يرون أن مشاركتهم في صنع القرار ستنعكس على ما يحدث لهم) أكثر من الطائفة الثانية التي تفضل النمط القيادي الموجه .

كذلك فإن درجة قناعة الأتباع، بتكافؤ إمكانياتهم الشخصية مع الأعمال الموكلة لهم، تعتبر من الصفات الشخصية للأتباع التي يمكن أن تعد من قبيل العوامل الشرطية ، فإنه كلما كان الأتباع أكثر إحساساً بقدرتهم الشخصية على أداء العمل المطلوب، كلما قل ترحيبهم بالنمط القيادي الموجه أو السلوك التدريبي، حيث أن

ذلك يؤدي إلى تقليص دافعية الأفراد على العمل ، حيث يرون ذلك نوعاً من الرقابة التي تضيق عليهم الخناق .

الفئة الثانية من العوامل الشرطية (الضغوط البيئية Environmental Pressures (وتحدد هذه الفئة بمجموعة العوامل التي لا يمكن للأفراد السيطرة عليها، مع أنها لا تزال ذات أهمية بالغة في الوصول بهم إلى درجة الاكتفاء والقدرة على تحسين الأداء .

وتؤكد النظرية على أن تأثير السلوك القيادي على الحالة النفسية للأتباع، يتوقف على ظروف بيئية أخرى ذات علاقة بدافعية الأتباع (motivation) ، هذه الظروف البيئية هي:

1) نوعية العمل المنوط بالفرد.

2) نظام تسلسل السلطة الرسمي للمنظمة.

3) مجموعة العمل الأساسية التي يعمل الفرد من خلالها.

وتقييم هذه العوامل البيئية يمكن من التنبؤ بدرجة ونوعية تأثير السلوك القيادي على مجموعة معينة من الأتباع . وتؤثر هذه العوامل الثلاثة السالفة الذكر على الأتباع بإحدى الطرق الثلاث التالية:

1) أن تكون «حاثّة» لدافعية الفرد وانكبابه على عمله.

2) أن تضبط سلوك الأتباع في شكل محدد لصالح العمل وهذه الضوابط تساعد على إبراز آمال الأتباع في أن الجهد سيؤدي للجزاء الحسن، وعلى الحد من تخوفاتهم من حدوث تضارب أو اضطراب

3) كذلك فإنها تعتبر كمكافآت على بلوغ درجة الكفاءة المطلوبة للعمل فمثلاً: قد يعتبر الفرد أن الثناء الذي يتلقاه من زملائه في مجموعة العمل التي يتبعها، على حسن أدائه، مكافأة إضافية، بغض النظر عن ثناء القائد نفسه عليه . من هنا يمكن القول بأن أثر القيادة على دافعية الأتباع للعمل يرتبط بدرجة تأثير البيئة المحيطة كحاثة للدوافع، أو كضوابط للسلوك أو كعامل جزائي إضافي .

وبالنسبة للبيئة، فإن نظرية «الوسيلة والهدف» تؤكد على أنه عندما تكون أهداف العمل ووسائله واضحة- بسبب طبيعة العمل الروتينية ، أو نمطية العادات ووسائل التحكم في الأداء - فإن أي محاولة للقيادة في أن تتدخل لإيضاح العمل ووسائله وأهدافه بشكل زائد ستكون غير ذات نفع ، لأنها ستعامل من جهة الأتباع على أنها تدخل مباشر دون داع . وعلى الرغم من أن ذلك قد يؤدي إلى تحسن الأداء بعض الشيء إلا أنه سيؤدي كذلك للحد من درجة رضاء واكتفاء الأتباع في أداء عملهم .

كذلك فإن هذه النظرية تنص على أن سلوك القيادة يساعد على حفز همم العاملين ما دام يساعدهم على التلاءم مع مخاطر ومجاهل البيئة المحيطة التي تأتي من مصادر متعددة لإحباطهم.

ومثل هذا السلوك القيادي الذي يحمي الأتباع من مخاطر ومجاهل البيئة، يؤدي لزيادة دافعيتهم للعمل نحو الهدف، طالما أنه يزيد من قناعتهم بأن حسن الأداء سيؤدي إلى حسن الجزاء .

وهذه الافتراضات، والمواصفات الخاصة بالشروط الظرفية، تقدم هيكلاً مُشجعاً يمكن من خلاله بناء وتطوير البحث مستقبلاً للوصول إلى نظرية متكاملة في القيادة.

د طارق عبد الحليم

19 يوليو 2014 – 21 رمضان 1435